



دور اعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر

دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كليتي القانون والادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

The Role of Re-engineering Business Processes in Continuous Improvement Exploratory Statement of The Views of a Sample of The Faculties in The Law, Administration and University of Baghdad -Economy

أ.د. غسان قاسم داود

كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد

أ.م.د. فضيلة سلمان داود

كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد

م.م. علياء محمد خليل

كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية الى معرفة اثر اعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر، اذ ان التطور السريع في نشطة الخدمات عموما والخدمة الجامعية خاصة والتنوع الكبير في اهدافها عملياتها وبرامجها ادى الى ازدياد اهمية اعادة هندسة عمليات الاعمال فضلا عن التحسين المستمر لذا انطلق البحث لدراسة العلاقة بين اعادة الهندسة والتحسين المستمر للخدمة الجامعية، وطبقت الدراسة على عينة من أساتذة كليتي الادارة والاقتصاد والقانون. وتوصل البحث الى عدة استنتاجات ابرزها ان إعداد دورات تدريبية للكادر التدريسي تتعلق بكيفية استخدام تقنيات التعليم الحديثه وطرق التدريس فضلا عن الدورات المعدة للموظفين تساعد في تحقيق الاهداف الرئيسية والتي تعد تنمية القدرات الذاتية للتدريسيين والموظفين اهمها. الكلمات المفتاحية: اعادة هندسة عمليات الاعمال، التحسين المستمر.

Keywords: Reengineering Business Processing, Continuous Improvement

Abstract

The present study aimed to investigate the effect of re-operations engineering business in continuous improvement, as the rapid development of service activities generally private and the great diversity in the goals of its operations and programs of the university and the service has led to the increasing importance of re-operations engineering business as well as continuous improvement so began to study the relationship between the re engineering and continuous improvement of university service, and applied study on a sample of professors from the faculties of administration, economics and law. Find and reach to several conclusions, notably that the preparation of the teaching staff training sessions on how to use modern teaching techniques and methods of teaching as well as the stomach sessions for employees will help to achieve the main goal, which is the capacity of self-development for teachers and staff the most important.

المقدمة

تعد اعادة هندسة عمليات الاعمال واحدة من استراتيجيات التطوير التي تعتمدها المؤسسة التعليمية من اجل تطوير عملياتها ووظائفها الحالية وذلك بغية تقليل التكاليف وتحسين ابعاد المنافسة المتمثلة بالكلفة والوقت والمرونة والجودة الخاصة بها وذلك لكي تكون قادرة على التنافس والبقاء في البيئة الحالية التي تعمل بها. فقد ظهرت الحاجة الى تطوير وتحسين عمليات الخدمات، لذلك تعد اعادة هندسة العمليات الخاصة بالخدمات عامة والخدمة الجامعية خاصة واحدة من المواضيع التي تهتم بها ادارة الانتاج والعمليات، فضلا عن تبني تطبيق مفهوم التحسين المستمر كونه يمثل احدى الاستراتيجيات التي تهدف الى تقديم مخرجات ذات جودة عالية تتمتع بميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المعوقات وهذا يتم من خلال التطوير المستمر في الادارة والبحث العلمي والتطبيقي وتوفير بيئة ابتكارية وبنية تحتية ملائمة، فضلا عن اعتماد الوسائل التعليمية الحديثة وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في خدمة العملية التعليمية كونها تعزز فاعلية التعلم الذاتي وإضفاء المرونة عليها شأنها ان تؤدي الى رفع القابلية الذهنية للطلاب بالشكل الذي يدفعه نحو الاستمرار في الابداع والابتكار.

1- منهجية البحث

1-1- مشكلة البحث

تعرضت البيئة العراقية للعديد من التحديات والضغوط نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات الهائلة في عالم اليوم، مما اثر فيها وتسبب في عرقلة اداء اعمال الكليتين عينة الدراسة ، وهذا ما يدفع الجامعات والكليات الاكاديمية الى السعي وراء اعادة التفكير بإعادة تصميم عملياتها بالبحث عن استراتيجيات حديثة لمواجهة تلك التحديات والضغوط، اذ تعد اعادة هندسة عمليات الاعمال واحدة من الوظائف الاساسية المهمة للكليات العراقية، كما انها تمثل احدى استراتيجيات التغيير التي تسهم في ايلاء الكليات الاكاديمية المرونة اللازمة للتكيف والاستجابة للتغيرات والتحديات البيئية الكثيرة. وعلى الرغم من تبني هذه المفهوم من قبل العديد من الجامعات والمؤسسات التعليمية في النول المتقدمة، الا ان المؤسسات الاكاديمية العراقية لم تولي اهتماما كافيا لتطبيقه لضعف ادراكها لأهمية هذه الاستراتيجية وتأثيرها في التحسين المستمر للمؤسسات الاكاديمية الذي يعد مدخلا متميزا من مداخل التطوير والتفوق الاداري المعتمدة في المؤسسات التعليمية الرائدة.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تشخيص مشكلة البحث بإثارة التساؤلات الآتية:

1- ما مستوى استجابة العينة المبحوثة نحو اعادة هندسة عمليات الاعمال والتحسين المستمر؟

2- هل هناك دور لاعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر من وجهة نظر العينة المبحوثة ؟

دور اعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر
دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كليتي القانون والادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

1-2- اهمية البحث

تتبع اهمية البحث من اهمية التحسين والتطوير لمخرجات المؤسسات التعليمية من خلال :

- 1- تتبثق اهمية البحث ابتداء من اهمية المتغيرين (اعادة هندسة العمليات والتحسين المستمر) بوصفها متغيرات معاصرة في الادب الاداري والفكري والاستراتيجي والعمليتي) ودراستهما يسهم في افادة الكليات عينة البحث من معرفه طبيعة العلاقة بينهما وما لهم من دور كبير في تحسين الاناء.
- 2- يستمد ايضا كون البحث وصفي والكليات والمؤسسات التعليمية بامس الحاجة للدراسات الوصفية، اذ توفر لها المعلومات التي يمكن توظيفها في خدمة المؤسسات التعليمية.
- 3- يستمد البحث اهميته من خلال التوصيات والمقترحات لتلك الكليات بما ينسجم مع سياسة الكلية وطبيعة عملها.

1-3- اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق مجموعة من الاهداف تتمثل بالاتي:

1. تسليط الضوء على واقع تطبيق اعادة هندسة عمليات اعمالها وإدراك اهمية تطبيقها بشكل جدي وسليم ومدى تأثير ذلك في التحسين المستمر.
2. توجيه القائمين على التطوير الاداري في المؤسسات التعليمية (الكليات) المبحوثة الى اهمية معرفة تأثير اعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر.
3. بيان مدى حاجة الكليات المبحوثة لتطبيق اسلوب اعادة هندسة عملياتها والسعي الى التحسين المستمر من خلال استطلاع آراء العينة المبحوثة.
4. 3-اقتراح التغيرات الواجب اجراؤها لغرض توفير بيئة ملائمة لتطبيق اعادة هندسة عمليات الاعمال وانعكاسها على تحسين وتطوير اداء الكلية.

1-4- فرضيات البحث

استند البحث على الفرضيات الرئيسية الآتية:

- 1-توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين اعادة هندسة عمليات الاعمال والتحسين المستمر .
- 2-يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لإعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر .

1-5- منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الاستطلاعي الوصفي الذي يقوم باستطلاع آراء عينة محددة، ومن ثم تحليل وتفسير البيانات واستخلاص النتائج منها.

1-6- حدود البحث

- 1-الحدود البشرية: وتشمل عينة من التدريسيين.
- 2-الحدود المكانية: وتمثل في كليتي القانون والادارة والاقتصاد في جامعة بغداد.

دور اعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر

دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كليتي القانون والادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

3- الحدود الزمنية: وتتضمن الحدود من اجراء البحث والتي امتدت من (1/2/2015) ولغاية (1/5/2015).

1-7- موقع اجراء البحث

1-1- كلية القانون.

كان الطلبة العرفيين للدارسين في مدرسة الحقوق العثمانية في اسطنبول التي اسست عام (1886م) اثر بالغ في انشاء المدرسة في بغداد، اذ اتحت الفرصة لعدد من الطلبة للدراسة في اسطنبول الذين شغلوا مناصب ادارية وقضائية والعمل في المحاماة والاهم من ذلك دعوتهم لانشاء مدرسة في بغداد تدرس فيها القوانين وتوفر على الطلبة مشاق السفر والاقامة في اسطنبول، وبذلك فقد تأسست الكلية عام (1908م).

2- كلية الادارة والاقتصاد

يعود تأريخ تأسيس الكلية الى العام (1936م) عندما تأسس (معهد العلوم المالية) الذي كان ملحقا بكلية الحقوق وكانت مدة الدراسة فيه سنتان، وبسبب الظروف الحرب العالمية الثانية الغي المعهد عام (1940م)، وفي سنة (1946-1947) تأسست (كلية الادارة والاقتصاد) والتي كانت تسمى بكلية التجارة والاقتصاد، اذ اعتبر هذا التأريخ هو تأريخ تأسيسها رسميا وتخرجت اول دورة فيها عام (1950-1949) وكانت الدراسة فيها

1-8- عينة البحث ووصفها

تم اعتماد عينة البحث الطبقية العمدية والمكونة من مجموعة من التدريسيين من حملة الالقاب العلمية (استاذ، استاذ مساعد) والبالغ عددهم (40) تدريسي وهم يشكلون نسبة (35%) وكما هو موضح في الجدول رقم (1)

الجدول (1)

وصف عينة البحث

ت	اللقب العلمي	الجنس	العدد
1	استاذ	ذكر	10
		انثى	8
2	استاذ مساعد	ذكر	10
		انثى	12

1-9- اساليب جمع البيانات

2- التأطير النظري

بغية تغطية الجانب النظري للبحث اعتمدت العديد من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من كتب ومجلات ودراسات وأبحاث ورسائل واطاريح جامعية ذات صلة بالموضوع، فضلا عن المصادر المستحصلة من شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) للوصول الى اطار علمي واضح ومتكامل للموضوع.

2- التأطير العملي

اما الجانب العملي فتم الاعتماد على استمارة الاستبيان التي اعدت استئلتها بالاعتماد على (العبيدي، 2014، والقره غولي، 2012) بغية الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لإكمال هذا الجانب من البحث

1-9- الوسائل الاحصائية

بغية الوصول الى مؤشرات دقيقة تخدم اهداف البحث الحالية واختبار فرضياته اعتمدت مجموعة من الادوات الاحصائية ابرزها برنامج (SPSS) لإجراء التحليلات الاحصائية المطلوبة والمتمثلة بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لاستخدامها في وصف متغيرات البحث وتشخيصها واستخدام معامل الارتباط البسيط في تحديد قوة وطبيعة العلاقة بين المتغيرين فضلا عن اختبار (t) واختبار (F) لتحديد او رفض الفرضيات.

2- التأطير النظري

اولاً: اعادة هندسة عمليات الاعمال

1-النشأة والمفهوم

أ-النشأة

ظهر هذا المدخل في تسعينيات القرن العشرين تحت تسمية اعادة تصميم العمليات بهدف تحسين الاداء، واول من كتب في هذا المجال هما (Hamer & James) وذلك عند صدور الكتاب المعنون بـ "اعادة هندسة المنظمات التعليمية التعليمية" مقدمة لثورة الاعمال" الذي احدث به ثورة حقيقية في عالم الادارة، لما يحمله هذا المصطلح من افكار غير تقليدية ومبادئ جديدة، اذ تدعو اعادة الهندسة بشكل واضح الى اعادة النظر بصيغة جذرية في مختلف الانشطة والاجراءات والعمليات التي تقوم عليها المنظمات التعليمية، وقد اصطلح على اختصار مفهوم اعادة هندسة العمليات بكلمة واحدة هي (الهندرة) وهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين

"هندسة وإدارة"، وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي "Reengineering Business

وإشار (Nahmais,1997:18) الى ان مفهوم "Reengineering Business Processing" ليس جديداً، بل تعود الى حقل الهندسة الصناعية التي تعاملت مع افضل تصميم للعمليات ووضع المعايير لفهم عواقب الاحداث وتدفق المواد الى المصانع باستخدام دراسة الوقت (Flow Chart). وهي عملية الهدم الخلاق التي توارثت من الانظمة الرأسمالية لغرض ابتكار منتجات او عمليات جديدة، لذا يجب على المنظمات التعليمية التعليمية ان تتعلم ما يسمى "مهارات التغيير الثوري" (White et al.1998:240).

دور اعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر

دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كليتي القانون والادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

في حين ينظر اليها البعض الى انها تسعى الى احداث تحسين سريع وجوهري في جوانب الاداء بهدف خفض مراحل ووقت وكلفة العمليات، وخفض حجم العاملين والاستغناء عن الكثير من الوظائف وتأدية ممارسات ادارية جديدة (محسن والنجار، 2004:12).

واستخدمت العديد من الدراسات مسميات مختلفة لمفهوم اعادة الهندسة مثل اعادة هيكلة العمليات، اعادة الهندسة التنظيمية، التجديد والابتكار ----الخ.

وتبعاً لذلك شاع استخدام مفهوم اعادة الهندسة في نظمة الاعمال ونظم المعلومات للدلالة على التحول التنظيمي. ان اهمية اعادة الهندسة نشأت من خلال ثلاث تطورات بيئية اطلق عليها بأنها القوى التي تكمن وراء اعادة الهندسة (Factor Behind Reengineering).

1- دورة حياة اقصر للمنتوج (Shorter Product Life Cycle)

ان اهم مميزات التنافس في العالم الان بين المنظمات التعليمية التعليمية هي التجديد والابتكار، التصميم، المنتج والتسويق وتلك هي انشطة يجب ان تنظم بشكل يلبي الاستجابة والتسليم الاسرع ومن تلك المنتوجات السريعة التغيير كالبرمجيات، وتتسارع المنظمات التعليمية التعليمية في تسويق المنتوجات الجديدة التي تم تعديلها للتفوق على ما عرضه المنافسون، ان الانتباه الى الوقت يوجه المؤسسة التعليمية الى التركيز على قضايا مهمة مثل: (التصميم، الملاك التدريسي) للتأثير في جودة الخدمات المقدمة وان هذه المنظمات التعليمية التعليمية المتحسسة للوقت (Time-Sensitive Firms) التي تختار الطرائق الملائمة في ترويج منتوجاتها وايصالها الى الزبون بشكل اسرع من بقية منافسيها، وتكون ملائمة ايضا لاكتساب ولاء الزبون بشكل اوسع.

2- الكثافة المعلوماتية (Greater Information Intensity)

ان الاستخدام المتزايد للحاسوب وقواعد البيانات قد غير الطريقة التي تتنافس بها المنظمات التعليمية ، اذ اصبحت السرعة هي الاساس في تعيين الزبون والمحافظة عليه.

3- التكاليف الخفية بسبب عدم الكفاءة (Hidden Costs of Inefficiency)

ان الاساليب والاجراءات الروتينية المتكررة تؤدي بعد ان تتزايد ضمناً الى تضائل ربحية المؤسسة التعليمية، اذ تتقل التكاليف العالية التي سببها عدم الكفاءة الداخلية التي ينتج عنها:
أ- السيطرة الرديئة على الخزين.

ب- اخطاء في تنفيذ الطلبات مما يؤدي الى نفور الزبون، وفقدانه.

ت- تكديس الاعمال الكتابية سيؤدي الى التباطؤ في وقت الاستجابة لطلبات الزبائن.

ان برامج اعادة الهندسة تعبر عن مدخل متكامل ومتعدد المعارف لاحداث التغيير في العمليات الرئيسية التي تعتمد على اربعة مكونات رئيسة اغلبها لها جذور تاريخية:

- اعادة تصميم العملية.

- اعادة بناء الهياكل.

دور اعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر

دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كليتي القانون والادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

-نظم المعلومات.

- نظام القيمة والتركيز على الزبون.

ب- مفهوم اعادة هندسة عمليات الاعمال

تعد اعادة هندسة هي احدث التوجهات الادارية الجديدة التي تعود عملية التغير في المؤسسة التعليمية، اذ تجعل المؤسسة التعليمية تبدأ عملها من جديد وتنتهي بتسليم المنتج من السلع والخدمات للزبون بشكل يلبي حاجاته ورجباته.

تعرف اعادة هندسة عمليات الاعمال "بأنها اعادة تصميم العمليات والتنظيم ونظم المعلومات المساعدة لتحقيق تحسين جذري في الوقت والكلفة والجودة ورضا الزبون عن منتجات وخدمات المؤسسة التعليمية" (http://www.syrcs.org/articles/manage/ART-059.pdf,2008:1).

في حين يعرفها (Russell & Tylor,2000:120) "انها اعادة تصميم شاملة للعملية بغية الحصول على تسهيلات ومنتجات وتقنيات واسواق جديدة، وتقم توقعات الزبون الجديدة على ان يتم تصميم العمليات وفق اسس محددة"، ويرى (Chase,et.al,2001:250) و (www.warwick.ac.uk.2000:1) "انها اعادة هندسة كاملة للمؤسسة التعليمية في كل عملياتها، ولأكثر العاملين فيها لإحداث التغييرات الجذرية الملائمة لمتطلبات الاعمال الجديدة".

ويعرفها (Kotler,2000:45) على انها "جوهر عملية الاعمال من خلال التركيز على الوظائف واعادة التنظيم عبر عمليات اساسية والكل يدار من جانب فرق العمل المتعددة".

ويرى (Daft,2001:373) بأنها "مشاريع شبه ادارية يشمل اعادة التصميم بشكل جذري لعمليات اي مؤسسة وذلك لتحقيق تغييرات مستمرة في الايدي العاملة، الهيكلية، التقنية المعلوماتية لانتاج اداء منسق، وكذلك اجراء التحسينات في الخدمة والجودة والكلفة".

وينفق الكثير من الباحثين على انها "اعادة المبدئي والاساسي واعادة تصميم العمليات الادارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الاداء الحاسمة مثل (الكلفة والجودة والخدمة والسرعة) ويتضمن هذا المفهوم اربعة عناصر اساسية وكالاتي:

أ- إعادة التفكير الاساس Fundamental Rethinking

ان اعادة هندسة عمليات الاعمال تبدأ من دون اي افتراضات راسخة او ثوابت مسبقة، كما انها لا تعتمد على مفاهيم او قواعد جازمة، بل تتجاهل ما هو كائن وتركز على ما ينبغي ان يكون.

ب- إعادة التصميم الجذر Radical Redesign

هذا التعبير مستخلص من الكلمة اللاتينية (RADIX) وتعني الجذور، وعليه فإن اعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور، وليس مجرد تغييرات سطحية او تجميليات ظاهرية للوضع القائم، وانما هي التخلص من القديم تماما.

دور إعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر

دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كليتي القانون والادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

ت- نتائج تحسين فائق **Dramatic Improvement**

إعادة هندسة عمليات الاعمال لا تتعلق بالتحسينات المضطربة والشكلية فقط، بل تهدف الى تحقيق طفرات هائلة وفاقية في معدلات الاداء، اذ ان التحسينات البسيطة قد لا تحتاج لاكثر من تغيير بسيط لأوتار العمل.

ث- التغيير في العمليات **The change in Processes**

ان إعادة هندسة عمليات الاعمال تركز على العملية بشكل كامل دون تجزئة، اذ يحاول اصحابها انجاز العملية مرة واحدة.

اي هي عبارة عن استخدام موارد المؤسسة التعليمية لتزويدها بالقيم (Values) ولا يمكن لأي منتج او خدمة ان تخرج نون اجراء عملية.

ج- يعتمد التغيير على تقنية المعلومات **Change depends on Information Technology**

تعتمد إعادة هندسة العمليات على الاستثمار في تقنية المعلومات واستعمال هذه التقنية بشكل فاعل ، إذ يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوبًا إبداعيًا في طرائق وأساليب تنفيذ العمل (http://site.iugaza.edu.ps/edajani/files/2010).

ح- يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي **Change Depends on Thinking in**

Deductive and Deductive not

تعتمد إعادة هندسة العمليات على الاستقراء والمتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير، وترفض إعادة هندسة العمليات الإدارية التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها (http://site.iugaza.edu.ps/edajani/files/2010).

مما تقدم توضيح مفهوم إعادة هندسة عمليات الاعمال على انها "اسلوب منهجي قائم على التفكير الابداعي لإعادة تصميم العملية بشكل جذري بغية تحقيق افضل مستوى من الخدمة والجودة السرعة وتخفيض التكاليف وبما يحقق الاداء المتميز للمنظمة".

ثانيا: أهمية إعادة هندسة عمليات الاعمال

ان تطبيق مبدأ إعادة هندسة عمليات الاعمال يحقق مجموعة من الفوائد وكالاتي:

- 1- دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، وهنا لا بد من تجميع الاعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض الكلفة وتنسيق الاعمال وتنظيمها.
- 2- تتحول المهام من اعمال بسيطة الى اعمال مركبة، بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين اعضاء فريق العمل.
- 3- تزيد من استقلالية العاملين في اداء المهام، اذ يتم تشغيل القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والابداع والابتكار.

دور اعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر

دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كليتي القانون والادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

التشجيع على التعليم فضلا عن التدريب، وذلك لتنمية مهارات وقدرات العاملين وتوسيع مداركهم.

4- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، اذ يصبح الاداء الجيد والاهتمام بالزبون هو من اولويات العاملين.

ثالثا: اهداف عملية اعادة هندسة عمليات الاعمال

يمكن تحديد اهداف اعادة هندسة عمليات الاعمال بالاتي (عقيلي، 2001:95)

1- التخلص من العمل الجامد والتحول الى المرونة.

2- تحويل عمل الافراد الى رقابة واشراف لصيق يمارس عليهم الى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل للمسؤوليات.

3- الجودة العالية في الاداء.

4- الخدمة السريعة والمتميزة.

5- توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وتسهيل الحصول عليها.

رابعا: مقومات نجاح اعادة هندسة عمليات الاعمال

يوجد هناك عدة مقومات للنجاح في هذا الصدد، والتي من اهمها الاتي:

(<http://site.iugaza.edu.ps/edajani/files/2010>).

1- ادراك كاف ومحدث لرغبات الزبائن.

2- تحليل سليم لموقف المؤسسة التعليمية، وتصميم اهداف التغيير.

3- تحديد العمليات الجوهرية ذات الاولوية الاولى لتكون موضوعا لاعادة للهندسة، ثم التحرك لتلك التالية لها في الاهمية حتى تكتمل اعادة الهندسة كليا.

4- تحليل كل عملية جوهرية الى عناصرها.

5- موضوعية اعادة البناء الهيكلي كنتيجة لاعادة تصميم العمليات، فقد تلغى وحدة تنظيمية او اكثر، او تستحدث اخرى، او يعاد تصميم تصميم اختصاصات قسم او ادارة او موظف.

6- صياغة جديدة وواعية للسياسات والاجراءات وخرائط تدفق تراعي هيكل العمل الجديد بعد اعادة الهندسة.

7- اعادة تصميم موضوعية لمعايير الاداء لقياس الفرق بين وقت وكلفة العمليات قبل وبعد اعادة البناء.

8- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في بناء نظام متطور للمعلومات يكون اساسا لقرارات وتحركات سريعة ورشيحة.

9- النظر لمعارضة بعضهم للتغيير كرد فعل طبيعي، وفهم اساس المعارضة كأساس للمعالجة.

دور اعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر
دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كليتي القانون والادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

خامسا: خصائص اعادة هندسة العمليات

تتسم اعادة الهندسة بعدة خصائص تتمثل بالاتي: (رفاعي، 2006:13)

1- تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائدا ابان الثورة الصناعية الاولى، وهو عبارة عن نمج عدة وظائف متشابهة في وظيفة واحدة، والتي تتولى مسؤولية انهاء جميع اجراءات العملية من البداية الى النهاية، وتمثل جهة اتصال موحدة مع الزبائن.
2- تخفيض اعمال الاصلاح الى ادنى حد ممكن، ويعد ذلك هو الطريق الاخر لتجنب الاعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.

3- تتم خطوات اداء العملية بصورة طبيعية، لا توجد هناك حدود مصطنعة، تتميز اعادة هندسة العمليات بالتخلي عن اسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، والتدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط العمل المصطنعة والتي لا تقيد سوى في تأخير انجاز العمل.

4- العمليات ذات اوجه متعددة، مع التنوع وقها لمتطلبات الزبائن.

5- يتم اجراء اعادة هندسة العمليات للمواقع الاكثر حساسية واهمية، اذ يجب اختيار القائم على اعادة الهندسة بحيث يكون قادرا على تحقيق عائد سريع.

6- العاملون يتخذون القرارات، لا تقوم المؤسسات التي تتبنى اعادة هندسة العمليات بدمج العمليات افقيا بإسناد المهام المتعددة والمتوالية الى فرق الخدمة فقط، وانما تدمجها رأسيا ايضا. ويعني دمج الوظائف رأسيا انه بدلا من لجوء العامل في احدى مراحل العمل الى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل، اصبح العامل الان هو من يتخذ القرار المناسب.

7- تكامل المركزية واللامركزية في الاعمال، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتتمكن المنظمات التعليمية التعليمية التي تطبق عادة الهندسة من الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها، اذ تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الادارات من العمل بصورة مستقلة، وفي نفس الوقت تمكن المؤسسة التعليمية ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الادارات بشبكة اتصالات. (الحمادي، -142

2006:140) (<http://site.iugaza.edu.ps/edajani/files/2010/02>)

سادسا: خطوات اعادة هندسة عمليات الاعمال Step Process Re-engineering

يمكن تحديد خطوات نجاح عملية اعادة الهندسة بالمرحلات الآتية :

1- مرحلة الأعداد: وتبدأ بالإعداد المناسب للوصول الى إجماع حول الأهداف التي تمثل انطلاقة المؤسسة التعليمية والأهداف التي تمثل الغرض من وجود مشروع هندسة التغيير وتشمل:-
أ- تحديد مدى الحاجة لإعادة الهندسة

ب- بناء وتحديد الأهداف.

ت- التعرف على العمليات التي تخدم العملاء.

دور إعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر

دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كليتي القانون والادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

ث- التعرف على المعوقات التي تواجه جهود إعادة الهندسة.

ج- التعرف على المعوقات التنظيمية.

2- **مرحلة التقييم** وتتم بتطوير إنموذج يهدف لتلبية احتياجات الزبائن وتحديد العمليات الإستراتيجية ذات القيمة

المضافة وذلك بالمسح الشامل للمؤسسة التعليمية فضلاً عن تفعيل عمليات

معينة مع تحديد أولويات القيام بها وتشمل (Zigiaris, 2000:10) :

أ- الحصول على معلومات عن العمليات الحالية.

ب- قياس النتائج فيما يتعلق بالتكاليف والجودة والسرعة والتسليم.

ت- اختيار العمليات المناسبة.

ث- تحديد حدود العمليات.

ج- وضع خطة للتغيير.

3- **مرحلة ايجاد الحلول** وتنقسم هذه المرحلة على مرحلتين اولاهما الحصول على التصميم التقني لتطبيق

التصورات، والمرحلة الثانية عمل التصميم الاجتماعي الذي ينظم ويرتب الموارد

البشرية التي ستحتل وظائف عملية التغيير (حنون، 2012: 25) عن (العبيدي، 2014:37)

أ- توحيد ودمج العمليات

ب- إعادة تحديد البدائل.

ت- تحديد احتياجات الأفراد.

ث- تحديد الوظائف.

ج- فحص ترابط العمليات.

4- **المقارنة المرجعية**: وهي عملية مقارنة الانشطة او العمليات بالتطبيقات الافضل وفق التصنيف العالمي، اذ ان

المدراء يقارنون الانشطة باخرى مشابهة لها في وحدات اخرى اوقسام مختلفة في وحداتها والهدف هو لتشخيص

نقاط القوة والضعف في اداء الانشطة او العمليات للوحدة الاقتصادية ومعرفة الفجوة بينها وبين منافسيها من

الوحدات الاخرى (العبيدي، 2014:38) وتشمل :-

أ- تحديد معايير الأداء.

ب- مقارنة مرجعية الأداء.

ت- تحديد الأطار العام للعمليات.

5- **التطوير يعرف التطوير التنظيمي** بأنه نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المؤسسة التعليمية على حلّ

مشكلاتها، وتجديد نفسها ذاتياً، من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد بها لتكون اكثر فاعلية في تطبيق

رسالتها، وتستمر على المدى الطويل (العبيدي، 2014:38) والتطوير ويشمل:

أ- ربط ودمج الأفراد بالعمليات والتكنولوجيا الحديثة.

دور اعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر
دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كليتي القانون والادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

ب- اتجاه المحافظة على الاتجاه السليم عند التنفيذ.

ت- ترتيب خطوات مراحل التنفيذ.

ث- وضع وقت محدد للوصول الى الأهداف.

ج- وضع معايير محددة للأداء وللاختيار.

6- التحول وهو النتيجة الحتمية للتغيير ويكون متعدد الأبعاد والمستويات ويفرض التزامات اكثر على الإدارة العليا اولها امتلاك رؤية مستقبلية اكثر انفتاحاً وموضوعية تتناسب مع الوضع الجديد مع ضمان الإدارة المترامنة لعدد من المتغيرات الإضافية لقيادة عملية التنفيذ وتشمل:

أ- اختيار الإنموذج الجديد.

ب- متابعة النتائج وتكثيف التدريب للعاملين (محمود، 2007:37).

سابعاً: اعادة هندسة عمليات الاعمال للخدمة الجامعية

في ظل التحديات التي انتجتها العولمة فإن التعليم العالي يتطلب اعادة هيكلة واعادة هندسة من حيث توجهه ونوعيته وانتاجه وتمويله وارتباطه بالاقتصاد عبر الانترنت وتقنية المعلومات وتطوير الدراسات والمشاركة والتعليم مدى الحياة والتدريب، لذل يجب ان يقوم على الاسس الاتية:

-قرارات فعالة ومستقلة يتم اتخاذها بعيدا عن الممارسات البيروقراطية.

1- مرونة تسمح بإدخال التغييرات.

2- ضبط الجودة للانشطة الجامعية كئنف.

3- ازالة المركزية عن القرارات والمساءلة الاكاديمية.

4- تقويم الانجازات الاكاديمية والبحثية.

5- الية فعالة للتمويل.

واذا ما تعلق الامر بالتوجهات المستقبلية لإدارة تنظيم الجامعة نجد هناك بديلين او خيارين هما: الطفرة الاستراتيجية، والتحسين المستمر. فالبديل الاول يقع ضمن مفهوم اعادة الهندسة والذي تتسم مداخله بمستوى عال من المخاطرة والتعامل مع الوقت الحرج، فضلا عن نفقاته المرتفعة فضلا عن توفير خبرات متقدمة لادارة عملياته، اما البديل الثاني، فيقوم على امكانية تحقيق التقدم من خلال سلسلة من الخطوات الصغيرة نسبيا بالنتيجة. والخذ بالاعتبار خصائص الجامعة وطبيعتها واليات حركتها من جهة، وما يواجهها من تحديات وفق ما يحيط بها من ضغوط بفعل متغيرات عصر المعلومات والمعرفة من جهة ثانية، يجعل من الطفرة او التحسين المستمر خيارين متاحين اينما يكون فعلهما مؤثرا. وعليه فإن مؤسسات التعليم العالي في ظل البيئة المتغيرة التي تتعامل معها في ظل تنوع مدخلاتها التي تفرض على هيئاتها الادارية اتباع اساليب تطوير جذرية لانتاج مخرجات كهوءة، فقد سعت الكثير من الجامعات عالميا لاتباع اسلوب اعادة الهندسة ولجأت كمرحلة اولى الى اتباع المنهج التدريبي. ان اعادة الهندسة في الجامعة هو عملية تطوير وتصميم جذرية تمس كافة العمليات التعليمية وما يرتبط بها من

دور إعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر

دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كليتي القانون والادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

مناهج وطرق بحثية على كفاءة المستويات من طلاب وأساتذة وموظفين. وعلى سبيل المثال، قدمت بعض الدراسات الميدانية على مستوى الجامعة في مصر أهم المراحل التي مر بها هذه العملية، بالضبط على المستوى التدريبي، أي إعادة هندسة التدريب والتطوير، وخلصت إلى انها تمر بخمسة مراحل أساسية وهي:

- المرحلة 1: دعم الإدارة العليا لمجهودات إعادة هندسة التدريب والتطوير.

- المرحلة 2: توفير متطلبات تطبيق إعادة هندسة التدريب والتطوير.

- المرحلة 3: التطبيق الفعلي لإعادة هندسة التدريب والتطوير.

- المرحلة 4: تقييم نتائج تطبيق إعادة هندسة التدريب والتطوير.

- المرحلة 5: المتابعة المستمرة لإعادة الهندسة.

وفيما يلي شرح لكل مرحلة باختصار:

1- دعم الإدارة العليا لمنهج إعادة الهندسة: وذلك من خلال:

أ- الاعتقاد بأهمية منهج إعادة الهندسة والثقة في النتائج النهائية لتطبيقه سواء على مستوى المؤسسة التعليمية ككل، أو على مستوى أحد أنشطة التدريب.

ب- الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري لعمليات التدريب والتطوير خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تتعرض لها منظمات الأعمال.

ت- الاستعداد لتحمل المخاطر ومعوقات التدريب في الأجل القصير.

ث- دراسة جدوى تطبيق المنهج الجديد والتعرف على النتائج المتوقعة خاصة في الأجل الطويل.

2- توفير متطلبات تطبيق منهج إعادة الهندسة: إذ يجب على الإدارة العليا توفير المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية لإعادة الهندسة، كما يلي:

أ- المتطلبات التنظيمية: وذلك بتوفير:

- قسم أو إدارة مسؤولة عن إعادة الهندسة (التدريب) في الهيكل التنظيمي.

- إعادة هيكلة النشاط المستهدف (التدريب) في المؤسسة التعليمية بما يؤدي إلى المرونة والسرعة والدقة في الأداء.

- تحديد العلاقة بين إعادة هندسة القسم المستهدف (قسم التدريب) والأنشطة الأخرى.

ب- المتطلبات البشرية: وذلك من خلال:

- الإعداد الجيد للمربين لإحداث التغيير الجذري في المفاهيم والأفكار.

- إقناع وتأهيل الأفراد (الأساتذة والموظفين) بعملية التدريب، داخل الجامعة لقبول إعادة الهندسة والمشاركة في تنفيذها، مع شرح مزايا إعادة الهندسة بالنسبة لهم في الأجل الطويل.

- بناء الثقافة التنظيمية لدى الأفراد مثل التكيف مع إعادة الهندسة والجودة الشاملة والتحول إلى فرق العمل

الموجهة ذاتياً، وتطوير التزام الأفراد بخدمة العميل.

دور اعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر
دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كليتي القانون والادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

ت-المتطلبات المادية :وتشمل:

- توفير الميزانيات الملائمة لتحقيق أهداف إعادة الهندسة .
- تصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت .
- توفير بيئة عمل مناسبة من حيث الموقع، التصميم، المساحة، التجهيزات التدريبية.
- إدخال نظم متقدمة مثل شبكة الإنترنت والانترايت والاتصال عن بعد، والاعتماد على التجهيزات الآلية لترشيد الوقت والجهد والتكلفة.

3-التطبيق الفعلي لإعادة الهندسة (التدريب)

بعد الحصول على دعم وتأييد الإدارة لمنهج إعادة الهندسة، تأتي مرحلة التطبيق العملي لإعادة الهندسة، وتتطلب ما يلي:

أ- تحديد أهداف إعادة هندسة (النشاط التدريبي):وهذه الأهداف يجب أن تكون طموحة وغير روتينية وقابلة للقياس الكمي.

ب- القيام بإجراءات التطوير والتغيير على مستوى المسؤولين عن التدريب من خلال:

- التغيير في الدور الذي يقوم به المسؤولين عن التدريب من خلال:
- 1- تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل (الإدارة العليا في الجامعة) من أجل اكساب الأفراد (الاساتذة) مهارات جديدة ومتنوعة في ظل ظروف عمل جديدة، ومنافسة متغيرة، ومشاركة المرؤوسين في تحديدها.
- 2- التأكد من إلمام الموظفين حسب فئاتهم وتخصصاتهم (العلمية والتكنولوجية والادبية) بالمعلومات والبيانات والمعارف والمهارات اللازمة لتطوير وتحسين الأداء في التعليم الجامعي.
- 3- توفير مصممي البرامج التعليمية، خاصة البرامج الفنية والتكنولوجية، سواء من داخل قسم التدريب أو بالاستعانة ببعض المستشارين والخبراء.
- 4- تحديد ميزانية التدريب بالحجم الذي يخدم متطلبات التدريب ويحقق الأهداف في ظل إعادة هندسة التدريب.

-إعادة هندسة دور ووظيفة المدربين:

ففي إطار إعادة الهندسة فإن الواجبات والمهارات المطلوبة للمدربين يجب أن تتغير لكي يكون المدرب ملماً إماماً كافياً بالتكنولوجية المستخدمة في قسم التدريب خاصة استخدامات الحاسب الآلي والتعامل مع شبكات الإنترنت واستخدام البريد الإلكتروني، وبالتالي فإن المدرب في ظل إعادة الهندسة سيحتاج إلى:

- 1- تطوير مهاراته التعليمية.
- 2- تنمية القدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- 3- اكتشاف طرق جديدة في التدريب تتطلب مهارات جديدة.

دور إعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر

دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كليتي القانون والادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

- إحداث التغيير في المتدربين: في ظل سياسة تخفيض الحجم وإعادة الهندسة، توجد حاجة ملحة إلى زيادة أهمية وحجم التدريب، حيث أصبح العبء الملقى على الأفراد أكثر من ذي قبل، فإعادة تدريب الموظفين يعتبر مكون هام في النجاح الكلي لمجهودات إعادة الهندسة.

- طرق وأساليب التدريب في ظل إعادة الهندسة: اذ يعد استخدام طرق وأساليب جديدة وحديثة من أهم دعائم ومتطلبات تطبيق منهج إعادة الهندسة، يمكن ذكر أهمها: نظام دعم الأداء إلكترونيا، نظام فيديو المؤثرات، طريقة معمل الكمبيوتر التعليم بمساعدة والمدار، والمعتمد على الحاسوب...إلخ.

ت- تقييم نتائج إعادة هندسة التدريب:

ترتبط عملية تقييم مجهودات إعادة الهندسة في مجال التدريب بالأهداف المخططة في هذا المجال، ولا يتم هنا التركيز على الأساليب التقليدية في التقييم، أي التي تعنى بمقارنة الأداء والمعايير المستهدفة بالمعايير الفعلية، بل يكون التركيز على كيفية إعادة هندسة عملية التقييم ذاتها، أي الإجابة على تساؤل هو كيف تعظم عملية التقييم في ظل منهج إعادة الهندسة.

وهذا يتطلب أن تكون عملية التقييم:

- مستمرة تبدأ قبل بدء البرامج التدريبية وتستمر أثناء التنفيذ، وبعد التنفيذ.
- اشترك المعنيين بالنشاط (التدريب) أي المدربين والمتدربون في عملية التقييم.
- تنمية التقييم الذاتي.

- ربط عملية التقدم في الأداء بنظام فعال للمكافآت.

- يجب أن تكون عملية التقييم متتابعة ومتعددة الجوانب.

ج- المتابعة والتصحيح المستمر للأداء التدريبي:

يمكن أن تكون عملية متابعة وتصحيح الأداء للبرامج التدريبية في إطار فلسفة إعادة الهندسة بطرح التساؤلات الآتية:

- ما هي البيانات والمعلومات التي أسفر عنها تقييم الأداء؟.
 - ما هي أكثر طرق وأساليب التدريب فعالية ليتم التركيز عليها؟.
 - هل التكاليف في الوقت والمال والجهود المنفقة على التدريب تتماشى مع العائد الناتج؟.
- هذه هي بالمجمل أهم خطوات تطبيق إعادة الهندسة للخدمة الجامعية.

إن إقامة مبانٍ جديدة أو استخدام تكنولوجيا متطورة تتطلب تفعيل آليات الطفرة الاستراتيجية، أما تطوير المناهج الدراسية فهي أقرب لآليات التحسين المستمر منه إلى الطفرة مع وجود هوامش لكل منهما تتدخل مع البديل الآخر لاكتساب المحصلة، أعلى نتيجة من انفراد أي البديلين، وهذا ما نجده مستجيبا لمتطلبات التحفظ والحذر من التغيير المفرط بالتسارع في شؤون الجامعة والتي تتعامل مع أئمن رأس مال اجتماعي، اذ لا يمكن تعريضه لأي نسبة من المخاطرة، فلا فرصة لإعادة الإنتاج أو تصحيح الانحرافات في البناء المعرفي والقيمي

دور اعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر

دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كليتي القانون والادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

لجيل الشباب المتخرج من الجامعة، كما هو شأن الإنتاج السلعي أو الخدمي، إن كان التحفظ من الإفراط في التسارع مبررا تحت عنوان خصائص الجامعة، فإن الإفراط في التباطؤ يعد أمرا يستحق التحفظ أيضا.

(http://rcweb.luedld.net/rc5/12_OXG_Bouhania_Ar.pdf)

ثانيا: التحسين المستمر

1- مفهوم التحسين المستمر

لم يعد مفهوم التحسين المستمر من المفاهيم الحديثة في ادارة الاعمال، ولكنه بات يلاقي اهتماماً كبيراً في الوقت الحالي، وأصبح من الضروري تركيز اهتمام الادارات اليه وذلك لما حققه من نجاحات في عالم ادارات الاعمال، ولكونه أيضاً اهم مدخل من مداخل الجودة الشاملة فمهما كان المستوى الذي وصلت اليه المؤسسة التعليمية فإنه يبقى مجالاً للتحسين. وبهذا فان جذور اسلوب التحسين المستمر (kaizen) بدأت ولأول مرة من قبل اليابانيين، إذ ظهرت وتطورت هذه الفلسفة نتيجة لشعور اليابانيين بالتفوق على الآخرين في الاسواق العالمية كونهم السابقين في هذا المجال، فمصطلح (kaizen) هو كلمة يابانية الاصل وتتكون من مقطعين هما (kai) وتعني التغيير الجيد و (zen) وتعني نحو الاحسن، ويعتمد على كل من المنهج العلمي باستخدام مراقبة الجودة الاحصائية والتكيف مع القيم والمعتقدات والتقاليد المنظمية التي تركز على المحافظة على العاملين (www.michailolidis.gr,2006:1)

ومع ان التحسين المستمر يتضمن تغييرات متزايدة والتي يمكن رؤية اثارها على المدى القصير الا انه يؤدي الى مساهمات مهمة على المدى البعيد، ولتحقيق او الوصول الى التحسين المستمر فلا بد من دعم الادارة العليا وتوفير النظرة طويلة الامد، كما يتطلب ذلك مشاركة كافة العاملين في المؤسسة التعليمية، كما على المؤسسة التعليمية ان تتبنى الهياكل الداعمة والضرورية المتعلقة بالتدريب والادارة وتوزيع الموارد، والمقاييس ونظام المكافآت والحوافز (عبيدات،2008:255). ولقد اختلفت الآراء بتحديد مفهوم دقيق وشامل لتقنية التحسين المستمر، عرفه (stevenson,2007:430) بأنه "الاختلاف الحاصل بين النتائج الحالية والنتائج المستقبلية عن طريق استخدام الادوات التي من شأنها احداث التغيير في بيئة العمل. كما عرفه (krajewski,2013;183) فلسفة ايجاد طرق لتحسين العملية باستمرار، وتتضمن تحديد معايير التطبيق الجيد وخلق الشعور لدى العاملين بأنهم جزء من تلك العملية. في حين عرفه (sanders,2013;173) فلسفة تقوم على فكرة سعي المؤسسة التعليمية ليكون اداءها افضل باستمرار من خلال التعلم وحل المشاكل.

2- اهداف التحسين المستمر

يمكن تحديد اهداف التحسين المستمر (صخر،2009:98)

أ-تحسين الجودة.

ب-تبسيط الانشطة.

ت-ازالة الانشطة التي لا تضيف قيمة.

ث-تحسين الانشطة التي تضيف قيمة.

دور اعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر

دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كليتي القانون والادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

3- الية عمل التحسين المستمر

يسعى التحسين المستمر الى الارتقاء بمستوى الاداء وهذا يتحقق بإتباع الاتي (الركابي، 2004:97)
أ- استخدام تقنية المقارنة المرجعية والتي يمكن من خلالها البحث عن افضل التطبيقات والممارسات في مجال الصناعة ما بين الشركات المتنافسة بالشكل الذي ينعكس على تحقيق الاداء الافضل والذي يعد جوهر عملية التحسين المستمر .

ب- الرقابة والتحكم في العمليات من خلال استخدام بعض المقاييس مثل تخفيض نسبة التلف وتخفيض وقت دوران المنتج، فضلا عن استعمال خرائط السيطرة.

ت- تحسين العمليات بكفاءة وفاعلية والقابلية للتعديل فضلاً عن القدرة على البحث عن مصادر المشكلات والتي تعوق هذه العمليات.

ث- الفحص المستمر للانشطة والعمليات التي لا تضيف قيمة بهدف تقليلها او التخلص منها.

ج- توقع احتياجات الزبون لاجراء التحسينات بشكل تدريجي للوصول الى تحقيق رضاه.

4- عناصر التحسين المستمر

يطلق على التحسين المستمر (5S) لانه يتكون من خمسة عناصر تبدأ جميعاً بالحرف (S) باللغة اليابانية والانجليزية وهي كالاتي:

أ- **التصفيية (Straighten)**: وتعني نقل الفقرات الضرورية عند الحاجة اليها والتخلص من الفقرات غير الضرورية ، اي استبعاد الوسائل التقليديه في التعليم واستخدام الوسائل الحديثة.

ب- **التنظيم (الترتيب) Set in order**: وتعني وضع الاشياء في اماكنها الصحيحة ، اي ترتيب وسائل عرض المحاضرة.

ت- **التنظيف (Shine)**: وتعني توفير مناخ مناسب للعمل وهو ما يساعد على تحسين جودة الاداء، اي توفير الوسائل الحديثة للتعلم (لابتوب ، شاشة العرض (مما يسهل عرض المحاضره بشكل جيد).

ث- **التقييس المعيارية (Standardize)**: التأكد من بقاء المعدات والمكانن في حالة عمل جيدة تجنباً للعطلات المتكرره ، اي متابعة وصيانة وسائل التعلم الحديثه لضمان سير المحاضره بالشكل المطلوب دون توقفات مفاجئة.

ج- **التدريب والانضباط (Sustain)**: تعني جعل جميع ماورد اعلاه جزءا من السلوك اليومي للعامل ويتطلب ذلك التزام الادارة والعاملين بقواعد العمل ، اي تدريب التدريسيين على استخدام الوسائل الحديثه في عرض المحاضرة.



دور إعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر

دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كليتي القانون والادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

5- خطوات التحسين المستمر

ان اول من وضع خطوات التحسين المستمر هو **Walter Shewhart** في عام 1920 م وعززت وطورت بشكل فعال من قبل **Edwards Deming** في عام 1950 والمتمثلة بأربعة خطوات وتسمى دورة (PDCA) وهي كالاتي (krajwski,2013:,slak,2013:,reid & sanders,2013):
أ-التخطيط (PLAN): في هذه المرحلة يتم التخطيط لما يجب أن يُفعل، بمعنى تحديد الاهداف والمواصفات والعمليات الضرورية.

ب-التنفيذ (DO): في هذه المرحلة يتم تنفيذ ما تم تخطيطه.

ت-التقييم والفحص (CHECK): في هذه المرحلة يتم تقييم وفحص النتائج التي يتم الحصول عليها من العملية وهذا بمقارنتها مع الأهداف و المواصفات .

ج-التحسين (ACT): في هذه المرحلة وبناء على نتائج التقييم يتم إجراء التحسينات والتعديلات على العملية أو المنتج و نعود إلى المرحلة الأولى وهكذا.

3- الجانب العملي

أولاً: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

1-تحليل اجابات عينة البحث وفقاً للوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للأبعاد يقم هذا الجانب وصفا تحليليا للأسئلة التي وردت في الاستبانة لمتغيرات البحث، من خلال اجابات عينة البحث في ضوء الانحراف المعياري، الوسط الحسابي، ومعامل الاختلاف وترتيب اهمية المتغيرات وكما موضح تفصيلها بالآتي:

أ-إعادة هندسة عمليات الاعمال (x)

عكست استجابات العينة كما في الجدول (1) وسطا حسابيا لهذا المتغير فوق المتوسط بقيمة (3.54) وبإنسجام جيد في الاجابات، اذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين حوله (0.67) و (18.93) على التوالي، مما يدل على ان الكليات المبحوثة تولي اهتماما كبيرا باعادة هندسة عملياتها بهدف تقديم خدمة افضل للمجتمع، اما على مستوى الفقرات

دور اعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر
دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كليتي القانون والادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

الجدول (3)

الايواساط الحسابية والاحترافات المعيارية ومعامل الاختلاف الخاصة بالتحسين المستمر

معامل الاختلاف %	SD	M	الاسئلة	ت
16.24	0.70	4.31	يساعد التحسين المستمر في تخطيط الموارد البشرية وسعي الادارة في استخدام تلك الموارد بكفاءة	10
28.71	0.85	2.96	تراجع الإدارات العليا بشكل دوري الانظمة الحديثة الخاصة بتطوير الاداء وتقوم بتعريف الموظفين بها	11
21.25	0.68	3.20	تسعى ادارة الكلية نحو ايجاد فرص للتحسين المستمر لتطوير قدرات الموظفين في الهيئة في ضوء متطلبات عملهم .	12
12.02	0.51	4.24	ان التدريب يساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم وانماط سلوكهم بما يحقق الاداء الفاعل .	13
10.94	0.50	4.57	ينبغي أن يكون هناك ارتباط واضح بين الترقية والمكافآت باداء العمل (الثواب والعقاب).	14
19.57	0.74	3.78	تقوم الادارة بمكافأة الموظفين الذين يقومون بانجاز اعمال اكثر مما مخطط لها وتحفيزهم على تقديم الافضل	15
10.02	0.47	4.69	تلعب الحوافز المعنوية نورا " مهما" في التقليل من الضغوط الوظيفية .	16
15.22	0.60	3.94	تتوجه الانشطة التدريبية نحو تحقيق رسالة الكلية	17
24.91	0.70	2.81	يتم اشغال الوظائف الشاغرة في الكلية من الموظفين الذين تنطبق عليهم متطلبات اشغال الوظيفة	18
17.65	0.63	3.83	متوسط عام التحسين المستمر	

ثانيا: اختبار فرضية العلاقة بين اعادة هندسة عمليات الاعمال والتحسين المستمر

لإختبار صحة الفرضية الاولى والتي نصت على (وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين اعادة هندسة عمليات الاعمال والتحسين المستمر)، بعد اجراء اختبار معامل الارتباط (Spearman) بينهما ظهرت العلاقات كما هو موضح في الجدول (3)

الجدول (4)

علاقة الارتباط بين اعادة هندسة عمليات الاعمال والتحسين المستمر

مستوى المعنوية	قيمة T		التحسين المستمر R	Y A
	الجدولية	المحسوبة		
0.01	2.3	3.53	0.193	اعادة هندسة عمليات الاعمال

يتضح من الجدول :

1- كانت قيمة معامل الارتباط بين اعادة هندسة عمليات الاعمال (0.440) وبمستوى معنوية (0.01) مما يشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين اعادة هندسة عمليات الاعمال والتحسين المستمر.

دور اعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر

دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كليتي القانون والادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

2-ان قيمة (t) المحسوبة (3.53) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.3) عند مستوى معنوية (0.01) وتلك النتيجة تشير الى قبول الفرضية الاولى والتي تنص (توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين اعادة هندسة عمليات الاعمال والتحسين المستمر).

ثالثا: اختبار تأثير اعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر

لغرض اختبار صحة الفرضية الثانية والتي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لإعادة هندسة

عمليات الاعمال في التحسين المستمر) وظهرت النتائج كما موضحة في الجدول (4)

الجدول (5)

تأثير اعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر

مستوى المعنوية	التحسين المستمر		معامل التحديد R2	Y X
	قيمة F			
	الجدولية	المحسوبة		
0.01	9.687	12.464	0.193	اعادة هندسة عمليات الاعمال

يتضح من الجدول الاتي:

1-ان لإعادة هندسة عمليات الاعمال تأثيرا في التحسين المستمر ونسبة ما تحدثه من تأثير هي (0.193) وهذا ما تفسره قيمة (R2).

2-ان قيمة (F) المحسوبة والبالغة (12.464) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (9.687) عند مستوى معنوية (0.01) وهي النتيجة التي تشير الى قبول فرضية البحث الثانية والتي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لإعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر).

4- الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات تتمثل بالاتي:

1- ان اعادة الهندسة موضوع اداري واستراتيجي معاصر ، وان توجه الكليات عينة البحث الى الاهتمام بهذه المواضيع يرتبط بمستوى ادراكها للمتغيرات المحيطة بها وكذلك بما يؤمن استقرارها وقدرتها على مواجهة التحديات البيئية.

2- اظهرت النتائج بوجود اهتمام كبير من قبل الكليات المبحوثة بتطبيق اعادة هندسة عملياتها لغرض تقديم خدماتها بشكل افضل .

2- اشارت النتائج الى ان متوسط استجابات المبحوثين نحو التحسين المستمر كانت اعلى من المتوسط.

3- تبين وجود علاقة ارتباط بين اعادة هندسة عمليات الاعمال والتحسين المستمر .

دور إعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر

دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كليتي القانون والادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

4- تؤكد فعلا ان هناك تأثير لإعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر وهذا سيسهم في تحسين اداء الكليات عينة البحث.

5- ان استخدام تقنيات التعليم الحديثة في اصال المادة العلمية يساعد على شد انتباه الطالب وترسيخ المادة العلمية لديه وتقليل الوقت والجهد على التدريسي والتكاليف التي يتحملها الطالب.

التوصيات

استنادا الى ما تم التوصل اليه من استنتاجات اعنت بعض التوصيات وكالاتي:

1- تشجيع العمل بروح الفريق ، والاهتمام بتخطيط الموارد البشرية باعتبارها عنصر اساس في تقديم الخدمة الجامعية.

2- تبني برامج تدريبية للكادر التدريسي تتعلق بكيفية استخدام تقنيات التعليم الحديثة وطرق التدريس، فضلا عن الدورات المعددة للموظفين تساعد في تحقيق الاهداف الرئيسية والتي تعد تنمية القدرات الذاتية للتدريسيين والموظفين من اهمها.

3- ضرورة اعداد دورات تدريبية للموظفين لاعتماد التقنيات الحديثة في تقديم الخدمة بدلا من اعتماد الاساليب التقليدية بهدف تقليل الوقت والجهد.

4- ضرورة الاستمرار في اجراء التحسينات في العملية التعليمية بطريقة مؤسسة التعليمية والاخذ بالحاجات الفردية والاجتماعية لفتح تخصصات جديدة.

5- مراجعة الهيكل التنظيمي بصورة دورية للبعد عن الازدواجية والروتين الزائد والرقابة المتكررة وتفعيل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

المصادر

الكتب العربية

- 1- الحمادي، علي، " الطريق إلى التميز 15 طريقة للتغيير"، عمان: دار ابن حزم، 2006.
- 2- الركابي، كاظم نزار، "الادارة الاستراتيجية" العولمة والمنافسة"، 2004 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- 3-رفاعي، ممدوح، "إعادة هندسة العمليات"، الطبعة الأولى، القاهرة، جامعة عين شمس، 2006.
- 4- عبيدات، ادارة الانتاج والعمليات، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- 5-عقيلي ، عمر وصفي ، " مدخل الى المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة "، دار وائل للنشر ، عمان ،الاردن 2001.
- 6- محسن ، عبد الكريم والنجار ، صباح مجيد ، " ادارة الانتاج والعمليات "، دار وائل للطباعة والنشر عمان، الاردن، 2004.

ثانيا: الرسائل والاطاريح الجامعية

- 7- الدهان ، نور صباح حميد، "اعادة هندسة العمليات المصرفية واثرها في القيمة المستدامة للمصارف"، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من القيادات الادارية في المصارف التجارية، رسالة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية، جامعة كربلاء، 2012
- 8- العبيدي، كروان عزيز حسين، "الموائمة بين ادارة الجودة وإعادة هندسة العمليات واثر كل منهما في الاداء المتميز"، دراسة استطلاعية تحليلية للقطاع المصرفي، رسالة ماجستير علوم في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2014.



دور اعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر

دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كليتي القانون والادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

- 9- القرغولي، رقية فاضل حسين، "أثر آلية التحسين المستمر على أداء المخمنين"- بحث تطبيقي لعينة في الهيئة العامة للضرائب، بحث للحصول على الدبلوم العالي المعادل للماجستير في الضرائب، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، 2012.
- 10- العكايشي، ايناس جواد حسين، "اعادة هندسة عمليات الاعمال"، دراسة حالة في مستشفى تعليمي، رسالة ماجستير دبلوم في ادارة المستشفيات، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2007.
- 11- العلياوي، سنار مجبل طالع، "متطلبات اعادة هندسة العمليات الصناعية وامكانية تطبيقها في شركة الصمود العامة للصناعات الفولاذية- بغداد"، رسالة ماجستير في الادارة الصناعية، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العربية في الدنمارك، 2013.
- 12- حنون، نادية مراد، "درجة استخدام اسلوب الهندسة الإدارية في ممارسات العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء"، رسالة ماجستير مقدمة في كلية الدراسات العليا في نابلس، فلسطين، 2012.
- 13- صخر، نجات حميد، استعمال تقنية التحسين المستمر لتعزيز عوامل النجاح (الكلفة والجودة)، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية (مصنع المأمون)، رسالة ماجستير علوم في المحاسبة، جامعة بغداد، 2009.

ثالثاً: الدوريات

- 14- محمود، دجلة، (اثر اعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية)، مجلة التقني/المجلد العشرون، العدد 2007,2.

رابعاً: المصادر الاجنبية

BOOKS

- 15- Chase et al., *Fundamentals of operations management*, 3ed, McGraw-Hill, 2001
- 16- Daft, Richard, L, (*Organization Theory and Design*), South - Western, U.S.A. 2001.
- 17- Kotler Philip, *Marketing management*, Prentice Hall, International, Inc, 2001
- 18- Krajewski, Lee J & Ritzman, Larry P. " *Operations Management :Process and Supply chain* " 10th ed New Jersey, 2013.
- 19- Nahmias, Steven, "Productions & Operations Analysis", 3ed., McGraw- Hill Co., Inc., New York, 1997.
- 20- Reid R. Dan & Sanders, Nada R. " *Operations Management: An Integrated Approach*", 5th edition, Quad Graphics-Versailles, U.S.A., 2013.
- 21- Russell R. S. & Taylor III (2000) " *Operation Management* " 3rd ed. , Prentice Hall Inc. USA.
- 22- Slack, Nigel & Chambers , Stuart & Harland, Christine & Harrston , Alan & Johnston, Robert. " *Operations Management* " 7th ed , British Library Cataloguing-in-Publication Data Publishing , 2013
- 23- Stevenson, William, *Operations Management* , 10 ed, Mc.Graw-Hill, Companies. New York, 2009.
- 24- White et al., *Operations Management*, McGraw-Hill Co., Inc., New York. 1998.



دور اعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر

دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كليتي القانون والادارة والاقتصاد - جامعة بغداد
خامسا: الانترنت

- 25- Business Process Re-Engineering,2000, www.adi.pt .
- 26-United States General Accounting Office Accounting and Information Management Division,1997, Business Process Re-Engineering ,www.gao.gov .
- 27-http://rcweb.luedld.net/rc5/12_OXG_Bouhania_Ar.pdf
- 28<http://www.idmc.ps/userfiles/file/quality%20and%20excellence/Formulating%20Quality%20Objectives.pdf> ///3.
- 29-www.warwick.ac.uk .2000 .
- 30--<http://www.syracs.org/articles/manage/ART-059.pdf>,2008.
- 31- <http://site.iu.gaza.edu.ps/edajani/files/2010/02>.
- 32-Zigiaris,Sotiris"Business process reengineering",January2000.
http://www.adi.pt/docs/innoregio_bpr-en.pdf.
- 33-(www.michailolidis.gr,2006:1)



دور اعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر
دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كليتي القانون والادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

جامعة بغداد - كلية الادارة والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال

م/ نموذج استبيان للبحث الموسوم (اثر اعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر)

دراسة استطلاعية لعينة من اساتذة كليتي القانون والادارة والاقتصاد

الاستاذ الفاضل، الاستاذة الفاضلة

السلام عليكم

اضع بين ايديكم استمارة استبيان البحث الموسوم (اثر اعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر) بهدف استطلاع آرائكم حول الموضوع وانطلاقاً من ثقتنا بتعاونكم في انجاز هذا البحث، من خلال اسهامكم بملء الاستمارة على وفق الفقرات المبينة ادناه، علماً ان دقة البحث وما يخرج به من توصيات، سيعتمد على دقة آرائكم التي لنا ثقة بها وهي موضع اعتزازنا وتقديرنا. ستجد امام كل عبارة خمسة بدائل تتراوح بين (اتفق تماماً) الى (لا اتفق تماماً) والمطلوب منك اختيار البديل الذي يطابق وجهة نظرك بوضع علامة () في المكان المناسب الذي يعكس رأيك.

الملاحظات

1- لا حاجة لذكر الاسم على الاستبانة.

2- ستقتصر المعلومات المعطاة من قبلكم لاغراض البحث العلمي فقط.

3- يرجى عدم ترك اي فقرة دون اجابة.

المدرس المساعد

الاستاذ المساعد الدكتور

الاستاذ الدكتور

علياء محمد خليل

فضيلة سلمان داود

غسان قاسم داود



دور اعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر

دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كليتي القانون والادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

المحور الاول : المعلومات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر انثى
- 2-العمر : 25 سنة فأقل 26-35 36-45 46-55 56 سنة فأكثر

3- اسم القسم :

4- العنوان الوظيفي :

5- المؤهل العلمي : ماجستير : دكتوراه

6- الاختصاص يذكر :

7- عدد سنوات الخدمة : 5 سنوات فأقل 10-15 سنة

16-20 سنة 21 سنة فأكثر

المحور الثالث: اعادة هندسة عمليات الاعمال
ضع علامة () تحت البديل الذي تعتقده مناسباً رجاؤاً

ت	الاسئلة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	اعادة صياغة فكر جديد لنشاط العمليات					
2	تستفيد الكلية من القدرات عالية المستوى للعاملين في اعادة الهندسة.					
3	اعادة التصميم الجذري للعمليات في الكلية للتوصل الى تحسينات فورية في الاداء					
4	ادخلت الكلية اساليب عمل جديدة (تكنولوجيا متطورة) وابتكار طرائق جديدة لأداء الاعمال					

دور اعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر

دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كليتي القانون والادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

5	تدعم الكلية أنشطة تطوير العملية وتحسينها.				
6	تركز الكلية على العمليات الجوهرية التي تولد القيمة المضافة إليه.				
7	ادخلت الكلية اساليب عمل جديدة (تكنولوجيا متطورة) وابتكار طرائق جديدة لأداء الاعمال				
8	تبحث الكلية عن طرائق مبتكرة لتحسين اساليب العمل.				
9	تشجع الكلية ابداعات العاملين وتكافئهم عليها.				
10	تجد الكلية ان الموظفين لديهم امكانيات جيدة يمكن تطويرها عبر التدريب المستمر				

المحور الثالث: التحسين المستمر

ضع علامة () تحت البديل الذي تعتقده مناسباً رجاءاً " الاسئلة

ت	الاسئلة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماماً
10	يساعد التحسين المستمر في تخطيط الموارد البشرية وسعي الادارة في استخدام تلك الموارد بكفاءة					
11	تراجع الإدارات العليا بشكل دوري الانظمة الحديثة الخاصة بتطوير الاداء وتقوم بتعريف الموظفين بها					
12	تسعى ادارة الكلية نحو ايجاد فرص للتحسين المستمر لتطوير قدرات الموظفين في الهيئة في ضوء متطلبات عملهم .					
13	ان التدريب يساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم واتمات سلوكهم بما يحقق الاداء الفاعل .					
14	ينبغي أن يكون هناك ارتباطا واضحا بين الترقية والمكافآت بأداء العمل (الثواب والعقاب).					
15	تقوم الادارة بمكافأة الموظفين الذين يقومون بانجاز اعمال اكثر مما مخطط لها وتحفيزهم على تقديم الافضل					
16	تلعب الحوافز المعنوية دوراً مهماً في التقليل من الضغوط الوظيفية .					
17	تتوجه الانشطة التدريبية نحو تحقيق رسالة الكلية					
18	يتم اشغال الوظائف الشاغرة في الكلية من الموظفين الذين تنطبق عليهم متطلبات اشغال الوظيفة					